

Appel à contributions
Revue française de gestion

L'industrie musicale : nouvelles directions, nouvelles interrogations

Rédacteurs invités :

Albéric Tellier, Université de Caen Normandie, NIMEC
Emilie Ruiz, Université de Strasbourg, BETA-CNRS
Julien Pénin, Université de Strasbourg, BETA-CNRS

Date limite de soumission : 31 janvier 2020

Depuis que l'innovation s'est imposée comme un objet de recherche en Management, les chercheurs se sont tournés vers des secteurs d'activités à fort contenu technologique, ceux où l'on dépose beaucoup de brevets, où le ratio R&D/CA peut impressionner... Mais dans d'autres domaines, a priori plus « atypiques », des organisations sont aussi confrontées à ces questions du renouvellement régulier de leurs offres : la mode, la haute cuisine, le cinéma, le jeu vidéo... Pour répondre aux défis de l'innovation intensive, les entreprises de ces secteurs ne peuvent se reposer uniquement sur des talents, des génies recrutés parfois à prix d'or. Pour maintenir le renouvellement fréquent de leurs offres, elles doivent mettre en place des dispositifs organisationnels et des modèles d'affaires adaptés. Dit autrement, si des entreprises du cinéma, de la mode ou du jeu vidéo survivent, c'est qu'elles ont réussi à trouver des réponses cohérentes à des questions qui, dans leurs domaines, se posent de manière exacerbée. C'est pourquoi l'étude de ces organisations est intéressante pour la recherche en Management. Si l'on comprend comment se développe cette capacité à innover de manière répétée, à concilier exploitation et exploration, à gérer des équipes de créatifs, il devient alors possible d'en tirer des enseignements utilisables et transférables dans d'autres contextes.

On assiste ainsi depuis quelques années à un engouement des chercheurs pour l'étude de ces industries « créatives » ou « culturelles ». Longtemps perçus comme « exotiques », ces secteurs d'activités sont désormais considérés comme exemplaires (Paris, 2010 ; Pellegrin-Boucher et Roy, 2019). Le présent appel à contribution propose de réunir des recherches exclusivement menées sur l'industrie musicale.

Tout au long de son histoire, la musique a dessiné dans ses pratiques, ses modes de production, ses technologies dédiées, « l'esquisse des temps à venir » (Attali, 2001). L'industrie musicale, qui s'est développée à partir du moment où il est devenu possible d'enregistrer et de reproduire les œuvres, a souvent été le théâtre de changements profonds (technologiques, organisationnels, économiques...) qui se sont ensuite diffusés aux autres secteurs. Les multiples formes qu'elle prend aujourd'hui, les expérimentations qui la régénèrent, les nouveaux modèles économiques qui s'y développent annoncent sans doute les défis majeurs que les entrepreneurs et managers

devront relever dans la plupart des secteurs d'activités. Comme l'a montré Attali (2001), « la musique est toujours prophétie » et en analysant les créateurs qui la composent, les organisations qui la produisent et les individus qui la consomment, on peut sans doute anticiper le monde de demain.

Dans un passé proche, la musique a été une des toutes premières industries à connaître de profonds bouleversements avec l'arrivée de la technologie numérique qu'elle a cherché à exploiter dès le début des années 1980 (lancement du compact disc). Le développement de nouvelles technologies autour du numérique a très vite entraîné une remise en cause profonde des « façons de faire » en vigueur, à la fois du côté des maisons de disques, des fabricants de supports, des distributeurs, des amateurs de musique, mais aussi des artistes (Fanen, 2017). Ces technologies ont favorisé l'arrivée de nouveaux acteurs capables de proposer des prestations renouvelées et de déstabiliser les acteurs en place qui ne disposaient pas d'emblée des compétences et des infrastructures nécessaires pour s'adapter (Alexander, 2002). Désormais, la production, la distribution et la consommation d'œuvres musicales sont largement dématérialisées. Si les ventes de compact discs se sont effondrées, les plateformes de streaming (Deezer, Spotify, Youtube...) ont vu leur nombre d'abonnés croître de manière très significative. Comme d'autres, l'industrie musicale a ainsi abandonné le modèle de la propriété (organisé autour de l'achat/vente de supports physiques) pour entrer dans « l'âge de l'accès » (Rifkin, 2001).

Les transformations de l'industrie musicale et les pratiques, parfois déviantes, des artistes qui y évoluent nous offrent de formidables opportunités pour reconsidérer les nouveaux modes de consommation (Le Guern *et al.* 2016), les modèles et les pratiques de management (Denis, 2014) et les pratiques de conception et de diffusion des innovations (Tellier, 2017). Notre ambition avec ce numéro spécial est d'apporter un éclairage sur les transformations de cette industrie et les leçons qu'il est possible d'en tirer. Ainsi, plusieurs problématiques peuvent être explorées.

1. La dématérialisation a favorisé l'arrivée de nouveaux acteurs et de modèles d'affaires renouvelés (Moyon, 2011). L'oligopole des grandes maisons de disques a tenté de combattre le partage non autorisé de fichiers musicaux avant de tenter l'exploitation de nouvelles formes de distribution (vente de titres sur des plateformes comme iTunes puis abonnement à des offres de streaming). Les positions des membres de cet oligopole historique semblent aujourd'hui encore fragiles et contestées. Mais dans le même temps, les nouveaux modèles d'affaires de l'industrie musicale portés par des acteurs comme YouTube ou Deezer n'ont pas fait leur preuve sur la durée (Guichardaz *et al.*, 2019). Les modèles d'affaires classiques des majors de la musique ont été revitalisés par le développement de leur portefeuille d'activités ou l'ouverture au cross-media. Les entreprises de ce domaine d'activité ont dû, à l'instar de certains de leurs artistes, improviser pour adapter leur structure organisationnelle (Kamoche *et al.*, 2002 ; Hatch, 1999). Pour cela, ils ont mis en place des structures nouvelles afin de valoriser les briques créatives en leur possession. De leur côté, les artistes ont été contraints de s'adapter à ces évolutions en assurant la migration de leurs revenus vers les concerts (Le Guern *et al.*, 2016). Interroger le futur de la musique c'est aussi questionner les modèles alternatifs qui pourraient encore voir le jour, la place de la création indépendante, les reconfigurations des chaînes de valeur facilitant les échanges économiques tout en préservant les intérêts de chacun, notamment les ayant droits.

2. Le futur de la musique est aussi étroitement lié aux modifications portées aux processus de création. Les innovations technologiques ont transformé les manières de diffuser la musique, de

l'écouter mais aussi de la créer (Seabrook, 2016). De nombreux standards technologiques se sont succédés avec l'avènement du numérique (compact disc, mini disc, cassette DCC, mp3...) engageant les acteurs dans des guerres de standards difficiles à gérer et conduisant à des phénomènes de « résurrection » de technologies oubliées assez inédites (le vinyle puis la cassette audio). Les méthodes de création et de composition ont également été largement revues (explosion des pratiques de séquençage et d'échantillonnage, développement des « home studio »...), notamment pour capter l'attention d'un auditeur, désormais confronté à un choix immense (Léveillé Gauvin, 2018 ; Salganik et al., 2006). Parallèlement, plusieurs ont vu dans le développement des réseaux numériques un moyen de faciliter la diffusion d'informations (notamment avec des sites de réseautage comme Myspace puis Facebook), de renforcer la relation avec les consommateurs de musique et de s'affranchir du poids jugé excessif des maisons de disques. Historiquement, les maisons de disques étaient plutôt friandes d'un mode d'organisation de l'innovation que l'on pourrait qualifier de « fermé ». Il n'était pas rare qu'elles s'occupent de l'intégralité de la « chaîne du disque » : de la détection des artistes à l'exploitation commerciale des œuvres, en passant bien entendu par le financement des enregistrements. Mais dans la musique comme dans d'autres industries, ce modèle « fermé » est de plus en plus contesté. L'heure est désormais à la collaboration, aux associations ponctuelles et à l'ouverture. Cette ouverture du processus d'innovation amène les artistes à se rapprocher de diverses communautés, directement ou *via* des dispositifs d'intermédiation de type « plate-forme » (virtual-beat.com, BeatmakerNation.com...). Ces plateformes sont à la fois le support de communautés de pratiques (qui profitent notamment des espaces d'échanges fournis) et des dispositifs de *crowdsourcing*. Les communautés d'utilisateurs ne sont pas en reste (Jeppesen et Frederiksen, 2006). Fédérées autour d'un genre ou d'un artiste, elles jouent souvent un rôle important d'évaluation, de recommandation et de sélection. Parallèlement, grâce aux plateformes de *crowdfunding*, les fans d'un artiste peuvent participer au financement de ses enregistrements. Dans l'industrie musicale, la montée en puissance des communautés est indéniable et mérite d'être étudiée (Sarazin et al., 2017).

3. A l'heure de la dématérialisation et de la toute-puissance des réseaux sociaux, le succès médiatique des artistes est souvent étroitement lié à leur capacité à fédérer des passionnés de leur musique, à leur diffuser des informations en avant-première et à les mobiliser rapidement au moment de la sortie d'un nouvel album. Jamais la connexion avec les fans n'a semblé être un facteur aussi décisif dans le destin commercial des œuvres enregistrées (Berger, 2012). Les techniques de marketing direct, voire de *growth hacking*, sont largement utilisées et améliorées. Parallèlement, de nouveaux modes de consommation font leur apparition. Les dispositifs de recommandation fondés sur des algorithmes conduisent potentiellement à des expériences d'écoutes formatées. Censés faciliter la découverte de nouveaux artistes, ces dispositifs participent en fait à consolider un conformisme musical généralisé et, ce faisant, à appauvrir potentiellement l'expérience d'écoute (Hanrahan, 2016).

On le voit, de très nombreuses problématiques pourraient être abordées dans ce numéro spécial, en stratégie, marketing, management de l'innovation, management de la créativité, des créatifs... Plusieurs questions peuvent déjà être listées :

- Quelle peut être la place des nouveaux acteurs (intermédiaires de financement, plateformes d'intermédiation, plateformes de streaming, nouveaux labels...) dans une industrie reconfigurée ?
- Quelles ripostes concurrentielles les acteurs historiques peuvent-ils envisager ?
- Quels sont les modèles d'affaires susceptibles de s'imposer dans la durée ?

- Quel regard porter sur les nouvelles formes de consommation ?
- Quelles leçons peut-on tirer des nouveaux modes de création fondés sur des collectifs qui de (dé)composent en fonction des projets ?
- Peut-on repenser les techniques de marketing à l'aune des pratiques qui se développent dans l'industrie musicale ?
- Quels rôles jouent aujourd'hui les communautés qui se constituent autour de courants musicaux ou d'artistes ? Comment les constituer, les repérer, les associer ?
- Quelles sont les répercussions des évolutions technologiques sur les processus créatifs ?

La liste de ces questions n'est pas exhaustive. Tous les sujets se rapportant à l'industrie musicale sont bien sûr les bienvenus. Une attention particulière sera accordée aux propositions qui explorent différents aspects de la stratégie, du marketing, du management, ou encore de l'organisation dans cette industrie. Nous sommes ouverts à des contributions mobilisant différentes méthodologies, à des contributions théoriques ou empiriques mais aussi issues de différents champs disciplinaires. Des articles adoptant des perspectives historiques ou critiques sont également les bienvenus.

Bibliographie

Alexander P.J. (2002), « Peer-to-peer file sharing: The case of the music recording industry », *Review of Industrial Organization*, vol. 20, n°2, p. 151-161.

Attali J. (2001), *Bruits. Essai sur l'économie politique de la musique*, Le Livre de Poche.

Berger V. (2012), *Musique et stratégies numériques*, Irma.

Denis J. P. (2014), *Introduction au hip-hop management*, EMS.

Fanen S. (2017), *Boulevard du stream. Du mp3 à Deezer, la musique libérée*, Le Castor Astral, Coll. Castormusic.

Guichardaz R., Bach L., Pénin J. (2019), « Music industry intermediation in the digital era and the resilience of the major's oligopoly : The role of transactional capabilities », forthcoming in *Industry & Innovation*.

Hanrahan N.W. (2016), « La découverte musicale en régime numérique. Personnalisation, popularité et possibilité esthétique », in Le Guern P. (Dir.) *Où va la musique ? Numérimorphose et nouvelles expériences d'écoute*, Presses des Mines, Coll. Libres opinions, p. 65-80.

Hatch, M.J. (1999), Exploring the empty spaces in jazz: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure, *Organization Studies*, vol. 20, P. 75-100.

Jeppesen L. et Frederiksen L. (2006), « Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? », *Organization Science*, vol. 17, n°1, p. 45-63.

Kamoche K.N., Pina E Cunha M. et J. Vieira da Cunha, (2002), *Organizational improvisation*, Routledge.

Le Guern P. (Dir.) (2016) *Où va la musique ? Numérimorphose et nouvelles expériences d'écoute*, Presses des Mines, Coll. Libres opinions.

Léveillé Gauvin H. (2018), « Drawing listener attention in popular music: Testing five musical features arising from the theory of attention economy », *Musicae Scientiae*, Vol. 22, n°3, p. 291-304.

Moyon E. (2011), Le changement du business model de l'entreprise: une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008), *Thèse de doctorat*, Université Lille 1.

Paris T. (2010), *Manager la créativité*, Pearson.

Pellegrin-Boucher E. et Roy P. (Dir.) (2019), *L'innovation dans les industries culturelles et créatives*, ISTE éditions, Série Innovation et Technologies, Volume 7.

Rifkin J. (2001), *The age of access: The new culture of hypercapitalism*, Penguin.

Salganik M.J., Dodds P.S. et Watts D.J. (2006), "Experimental study of inequality and unpredictability in an artificial cultural market", *Science*, Vol. 311, n°5762, p. 854-856.

Sarazin B., Cohendet P. et Simon L. (Dir.) (2017), *Les communautés d'innovation. De la liberté créatrice à l'innovation organisée*, EMS.

Seabrook J. (2016), *Hits!: enquête sur la fabrique des tubes planétaires*, La Découverte.

Tellier A. (2017), *Bonnes vibrations. Quand les disques mythiques nous éclairent sur les défis de l'innovation*, EMS.

Modalités de soumission

Les articles doivent être déposés avant le **31 janvier 2020** sur le site internet de la RFG <http://rfg.revuesonline.com/appel.jsp> (« soumettre votre article en ligne ») en mentionnant dans la lettre d'accompagnement le titre du dossier : « **Dossier RFG - L'industrie musicale : nouvelles directions, nouvelles interrogations** ». Ils devront impérativement respecter les consignes de la RFG disponibles sur : <http://rfg.revuesonline.com>.

Tous les manuscrits retenus dans le cadre de cet appel à contribution feront l'objet d'une évaluation en « double aveugle » suivant les standards de la *Revue française de gestion*.